

韓国ソウル市のトケビ市場における組織的活動の 成功要因に関する事例研究

柳 到 亨 ， 横 山 斉 理

1. 問題意識

日本の小売事業所数は、1982年の商業統計における172万店を境に減少し続けている。小売事業所数、売上高、従業者数、店舗面積などのマクロデータを整理すると、全体としては、小規模零細店が減少し、それに対して大型店の相対シェアが増えていることが分かる。すなわち、小売市場の構造は店舗の大型化にむかっている¹⁾。大型店舗を出店するには広くて安い土地が必要となるため、全体的な傾向としては、店舗が大型化するほどその出店場所は郊外化する。

その結果、中心市街地の空洞化・衰退がますます進行する。全国各地で「フードデザート」と呼ばれる生鮮食品を買いたくても買えない地域が生じ、交通手段を持たないといった理由により離れた場所にある小売店に買い物に行けない買い物弱者を生み出すといった社会問題を引き起こしている。

このような問題に対応したのは相対的に大規模な小売業者たちであった。例えば、イオンやユニーといった大手流通企業（グループ）は都心に小型スーパーの出店を進めているし²⁾、既存スーパーの宅配サービスや食料品の宅配ビジネスに取り組む事業者が増加し、その利用者も増えてきている³⁾。移動販売事業も、局所的にはあるが、生協などの事業者が積極的に活動領域を広げている⁴⁾。あるいは、コンビニエンスストアやドラッグストアの食料品の取り扱い増加もフードデザート問題への対応と捉えることができるだろう。

中心市街地の活性化やフードデザートの問題に関わって、当初から、あるいはこれらの問題が社会において大々的に認知される以前から、対応することを期待されたのは、もともと中心市街地に立地していた中小小売商業者であった。ただし、商店街をはじめとする伝統的な中小商業者はこれらの問題が顕在化する前から長期的に減少傾向にあり、これまでのところ、商店街をはじめとする中小小売商業者は、小売市場全体から見た場合、買い物弱者問題に対してあまり大きな役割を果たすことができていない。

1) 小売市場の大型化については峰尾（2010）において詳細に分析されている。

2) イオンの小型食品スーパーの展開については、日本経済新聞、2012年2月8日朝刊、11頁など。

3) 食料品の宅配ビジネスの利用者については、日本経済新聞、2014年2月25日朝刊、35頁など。

4) 生協の移動販売の拡大については、日経流通新聞、2011年9月19日、9頁など。

だが、伝統的な商店街が担ってきたのは買い物機能だけではない。それ以外の側面すなわちコミュニティ機能についても商店街はこれまで「地域の顔」として重要な役割を果たしてきた⁵⁾。大手流通企業にとってフードデザート問題は取り逃している需要の獲得という明確な目的を設定し得るが、中心市街地の活性化とはあまり関係がない。したがって、コミュニティという観点からは、商店街にかかる期待は依然として大きいと考えられる。だからこそいろいろな形で行政主導の支援策が認められてきたのだろう。

とは言え、その支援策は、地域商店街活性化法といった形で法律として制定されたりしたもの、これまでのところ、それほど有効に機能しているとは言えない。

こうした状況の中、韓国では、2005年の政権交代以降、大企業を優遇することによる経済成長戦略を一部転換し、中小企業への支援にも乗り出すようになっていく。こうした政治的な流れの中、流通産業においても、伝統的な中小商業者の支援策を積極的に実施するようになり、非常ににぎわいを見せる商店街が国レベルでクローズアップされるなど、その成功例も徐々に出てきている。

こうした状況を踏まえ、本稿では、韓国において成功している伝統的な商業集積のケーススタディを行った上で、その成功要因を抽出し、そこから日本の商店街問題を考察するための理論的、実務的インプリケーションを導き出すことにしたい。

以上の問題意識に基づき、本稿は以下の構成をとる。次節では、中小小売商業者の組織的活動に関連するこれまでの研究蓄積のレビューを行い、その上で本稿の課題と位置づけを明らかにする。第3節では、韓国ソウル市の商店街のケーススタディを行う。その上で、4節において韓国のケースの理論的・実践的インプリケーションを検討し、最後に限界と今後の課題について述べる。

2. 先行研究のレビュー

2-1. 中小商業の組織化研究の系譜

中小小売商業者の組織的活動（あるいは組織化）に関する議論は古くから存在する（たとえば松井（1958）や鈴木（1977））。これらの研究は、中小企業問題の一部門として位置づけられた。具体的には、大規模小売商業者の登場により苦境に立たされた中小小売商業者が維持存続していくための方策の一つとして、商業集積の組織化を論じている。そこには、零細な小売商業者であっても集団として活動することで大規模小売商業者の同様のメリットが得られるはずだ、という前提がある。具体的には、ワンストップショッピング、比較・関連購買の実現、そして仕入れにおける交渉力がそのメリットである。

5) 『80年代の流通産業ビジョン』において、商店街は街のコミュニティの中核としての役割が期待されていることを見て取ることができる。

だが、研究が蓄積されていくうちに、商店街のような商業集積の組織特性が共同での活動を妨げる要因になっていることが指摘されるようになった。たとえば石原（1985）は、中小小売商業者の組織化を大規模小売商業者に対抗するための方略と位置づけ、その形態を4つに類型化した。

表 1 中小小売商組織化の形態と例示

	所縁型	仲間型
補完型	商店街	ショッピングセンター
累積型	業種別組合	ボランティア・チェーン

出所：石原(1985), p.5

この類型化においては、商店街はもともといた成員により（所縁型）、全体としての品揃えの充実を図る（補完型）タイプと位置づけられ、その組織化やマネジメントの難しさが指摘され、それでもうまくいく方策について、主として商店街内部での合意形成の問題をめぐって検討された（たとえば、石原（1991））。

こうした議論の蓄積と並行して、田村（1981）は、商店街のような独立した事業者から構成される組織間関係においては、権限関係が構造化されておらず一定のコンフリクトを内包することを踏まえつつ、事業者が組織的にまとまること（＝商業集積の統合度）が経営的な成果を生み出すと主張し、組織化の程度と経営成果の関係を実証的に検討した。その結果、個別事業者の経営成果を高めるためには、商業集積の統合度を向上させること、商業集積の統合度は、事業者の企業家精神、リーダーのリーダー経験年数および成員の地元志向の程度が影響を与えることが明らかにされた。

こうした議論が蓄積されていく中で、1982年の商業統計をピークに、日本における小売事業所数が減少し始めると、多くの研究者の関心はそちらに向かい、実際に学会で高い評価を受ける研究が次々に発表された（たとえば、田村（1986）、丸山（1992）、成生（1994）、石井（1996）など）。

このような状況の中、中小小売商業者の存在は商業組織の内部編成において大きな役割を果たしていると指摘する研究が現れた。石原（2000）である。石原（2000）では、中小商業者が商業集積を形成し、その中で品揃えの相互補完と競争を繰り返しながら、市場の変化に集積全体として柔軟に対応することができることが主張されている。

中小小売商業者は組織化することで大規模小売商業者に対抗していくのだ、という考え方は、現実の中小小売商業者の変わらぬ苦境によりその実効性に疑問が生まれ、その代わりに、商業組織全体の内部の編成を考えた場合に中小小売商業者は依然として重要な役割を果たしている（あるいは歴史的に重要役割を果たしてきた）、という考え方が提示された。

以降、商業集積研究の主たる関心は、どのように組織化（合意形成）すればいいのか、ではなく、商業集積内の依存と競争はいかなる状況でうまく働くのか、に移っていくことになる。

2-2. 商業集積のマネジメント研究

石原（2000）の指摘以降、商店街において商業者同士の補完と競争をめぐる様々な視点から研究が蓄積されている。たとえば加藤（2003）は、石原（2000）が示した依存と競争による集積全体の業種構成や個店の品揃えの調整は、衰退しつつある商店街ではもはや有効ではなくなっていることを指摘し、商業集積内部での商業者間の依存と競争がうまく働くモード（拡大均衡モード）とうまく働かないモード（縮小均衡モード）が存在することを指摘し、さらにその上で、依存と競争を通じて業種構成や個店の品揃えがうまく調整される状態（＝拡大均衡モード）がいかなる条件下で生じるのか、縮小均衡モードから拡大均衡モードへの「誘導」（加藤（2003），p.169）はいかに可能かを検討した。その結果、「切っ掛け」（同）と自律性が重要であると指摘した。

この主張を受けて、小宮（2007）は、2つの商業集積の比較事例分析から、商業集積の自律的な変化を生み出すためには直接的、間接的な「仕掛け」が重要であることを指摘し、その方策についての理念型を提示した。

これらの研究は商業集積の自律的な変化に着目している。その前提として想定しているのは石原（2000）が提示した商業集積内部での商業者の依存と競争という考え方であるが、加藤（2003）や小宮（2007）とは異なる分析水準、すなわちよりミクロな視点から商業集積内部のダイナミクスを探ろうとする研究も蓄積されている。それらは、山下（2001）、畢（2002）、横山（2010）である。これらの研究では、商業集積内部での商業者の認識・行動を定性的に調査することによって、商業者のどういう認識・行動がどういう競争を生み出し、それがどういう帰結を生み出すのかを明らかにしている。

具体的には、山下（2001）は、依存と競争が継続的に機能するのはどのような場合か、という問題意識から、資本と知識という視点で秋葉原の同業種集積における競争のありようとその帰結を明らかにした。畢（2002）は、「アメ横」商店街における大型店と中小店の共存共栄が実現するメカニズムを探っている。その中で畢（2003）が重要だと位置づけたのは、商業集積内部の商業者が他者の品揃えや販売動向を注意深く観察しそれに対応する、ということである。畢（2003）の研究は超広域型商店街を対象にしていたのに対し、横山（2010）では日用品を取り扱う近隣型商店街においても、依存と競争がうまく働く場合とそうではない場合があることに着目し、依存と競争がうまく働く競争を「創造的競争」、そうではない競争を「同質化競争」（その帰結は単純な価格競争）と位置づけ、同一集積内の大型スーパーと零細店の関係を分析している。

2-3. 本研究の検討課題

以上の先行研究のレビューから分かるのは以下の3点である。第1は、商業集積の組織化あるいは組織的活動は、当該商業集積の魅力の維持・向上に役立つものとして認識されてきたこと、しかし第2に、商業集積は組織間関係であるため組織的活動のための合意形成は不可能ではないものの極めて困難であると指摘されてきたこと、その前提に基づき近年では第3に、石原（2000）の指摘以降、研究の関心は、商業集積の組織的活動（組織化、あるいはいかにまとまるか）を検討するよりも、商業集積の業種構成・個店の品揃えの調整メカニズム（自律的変化）がいかに働くのか、に推移してきた。具体的には、集積全体に焦点を当てた研究群と、集積内部での事業者の認識や行動に焦点を当てた研究群あった。

こうした研究の流れの中で、商業集積についての問題意識は商業集積のマネジメント（商業集積の調整メカニズム）研究に移り変わりつつある。だからと言って、組織的活動を研究する重要性がなくなったわけではない。組織的活動の成功例がかなり少ないという現実を鑑みると、成功事例はむしろかなり貴重であると言える。ただ、現象自体が少ないために研究の蓄積が進んでいない可能性がある。そこで、本研究では、商業集積における組織的活動の成功事例を検討する。ただし、国内の事例ではなく、海外の事例を検討し、商業集積における組織的活動を検討するために必要される新しい観点を探し出したい。

3. ケーススタディ

3-1. 事例の選択

以上の課題を検討するために、本稿では韓国の商業集積における組織的活動の成功要因を検討することにした。その理由は3つある。第1は、韓国においても日本の商店街と同じような業種構成の商業集積が存在すること、第2は、そうした商業集積は現在、日本と同様、衰退傾向にあり政府としても救済の政策が打ち出され、徐々に成功例が報告されてきていること、第3は、日本以外の国の成功事例から日本の特徴を相対的に理解することができる可能性があること、である。

そこで、本稿では韓国の中小企業庁がもっとも成功した商業集積と指定したトケビ市場（所在地はソウル市）のケーススタディを行うことにした。ケーススタディの対象の選定に当たっては、中小事業者の支援を行う国の専門機関である市場経営振興院⁶⁾の金裕梧氏、姜ソンハン氏の意見を参考にした。トケビ市場は、韓国と代表する在来市場（商店街）で、李明博大統領も視察に訪れるほど韓国国内でもよく知られている商業集積である⁷⁾。

なお、事例研究は、当事者と行政担当者へのインタビューに基づいている。具体的には、市

6) 同振興院は小商工人の育成業務を遂行するために、2006年に設立された「小商工人振興院」と統合され、2014年1月に中小企業庁傘下の「小商工人市場振興公団」という名称で再出発した。

場経営振興院の金裕梧氏と姜ソンハン氏に調査のコーディネートを依頼し、事前に事例の詳細についてヒアリングを行った。その後、トケビ市場の組合長でこれまでの取り組みのキーマンである尹ジョンスン氏に半構造化インタビューを2回、各2時間行った。場所はトケビ市場の事務所であった。1回目は2009年8月1日に、2回目は2010年8月14日に行った。内容を深く理解するために、インタビューの前後に、金氏および姜氏に事例や流通政策に関して適宜補足の説明をしてもらった。姜氏にはさらに、取材に同行してもらうことで、尹氏の話に適宜、行政側の視点から補足してもらうという形をとった。

では、トケビ市場の概要を説明した上で、そこでの組織的なマーケティング活動とそれを支援する組織体制について詳しく記述していくことにしよう。

3-2. トケビ市場の概要

トケビ市場は、生鮮食料品、加工食品、日用雑貨品を取り扱う近隣型の商業集積で、250 mあるアーケードの下にそれぞれの店舗が軒を連ねている（写真①および写真②）。



写真 3-1. 商店街の入り口（出所：筆者撮影）



写真 3-2. 商店街の内部（出所：筆者撮影）

- ✓ 7) なお、市場経営振興院の姜ソンハン氏によると韓国には在来市場と呼ばれる伝統的な商業集積が1500箇所あるという。トケビ市場は其中でもっとも有名な市場の一つで、日本の近隣商店街のような最寄品を中心とした業種構成の商業集積である。

周囲には住宅団地が多く、住居密集地域に立地しているため主要顧客は近隣住民である。それぞれの事業者は中小規模で、家族が従業者として働いている店も多い。店舗の土地の所有者は賃貸業を営む一般の市民で、事業者はテナントとして入店している。したがって儲からないと家賃が払えないということになるが、ほとんどのメンバーは2003年の組合設立以降変わっていない（入れ替わりは5%未満）。その理由は、賃貸料も上がる一方で、店舗を借りるための権利金が増えるからである。権利金は現在の店子が別の店子に土地を貸すときに受け取ることができるお金だが、それは賃貸料の何倍もの額として設定されている。したがって、権利金の増えが事業者のモチベーションとなっている。

トケビ市場の歴史的経緯は次の通りである。

背景

トケビ市場には30数年の歴史がある。その起源は1980年代の半ばに住宅街の路地に露天商が集まって商売を行っていたことである。「トケビ市場」とは、韓国語で「お化け市場」という意味であるが、こうした名前と呼ばれるようになったのは、商業集積の起源と密接な関係がある。かつてのトケビ市場は、警察の取り締まりが厳しい中、商売することを許可されていなかった露天商が近隣住宅街の主婦の夕食準備の時間帯を狙って出店し、夜には消え去るという特徴をもっていた。どこからともなく現れて去っていくことから、住民から「お化け」市場と呼ばれるようになったのである。

組織的活動の契機

トケビ市場が積極的に組織的活動を行うようになった契機は、1996年の韓国における流通市場の完全開放である。開放を契機に、大型のディスカウント店が4店舗（Home Plus、ロッテマート、E-MART、ハナロクラブ）、トケビ市場の顧客を狙って市場の周辺半径1.5km内に相次いで出店した。こうした大型店の出店により、トケビ市場は多くの顧客を奪われることになった。

この問題に立ち向かうために、まずは施設の近代化事業を実行する主体として、これまでは親睦団体すらなかったところに商人組合が結成された。したがって、トケビ市場における正式な商人組織は、周辺に出店してきた大型店に対する危機感により設立されたことになる⁸⁾。

組合が結成された流れを後押しする背景としては、政府の支援がある。韓国政府は当時、沈滞している伝統的な市場（「在来市場」と呼ばれる）を活性化させるという趣旨のもとで、市場の施設の近代化に必要な資金を支援するモデル事業を開始していた。

8) 尹会長へのヒアリングによると、トケビ市場では、2003年に正式な商人組織が設立されるまではインフォーマルな近所づきあい以外の組織は存在していなかったという。

トケビ市場の組織体制

こうして結成された組合であるが、現在、商業者の組合員は100名で、役員は理事が8名、監査が2名、顧問が2名という構成である。組合長は現在、2代目の尹ジョンスン氏で2004年の就任以降、現在に至るまで当商業集積における組織的活動で中心的な役割を果たすキーパーソンである。

役員の選任方法であるが、組合長は総会で選任されるのだが、誰もやりたがらないため推薦で1名が選任される。尹組合長は先代の組合長のもとで副組合長を務めていたため推薦され選任された。その上で、実質的にお金を管理する役員を組合長が任命し、残りの役員は商人の理事会で選任される。この残りの役員については、13店舗あたりに1人の役員が選ばれることになっている。

それとは別に、当商業集積では業種別の代表者も選ばれる。したがって、トケビ市場の組織は、異業種の大きな組合の中に、業種別の小さな集団が存在するという入れ子構造の組織となっている。こうした入れ子構造の組織になった背景は次の通りである。組合を設立した当初は、各店舗の店主が様々な意見や要求をだすため、商店街の活性化案件についての迅速な意志決定が行われにくい状況であった。この状況を打開するため、まず、業種別に10～12店舗が一組になって討議後、全体の商店街会議が行われることになった。すなわち、商店の組合が提示した案件について、小グループごとに意見収集および意思決定を行い、全体グループをまとめて会議が進行されるようになり、より円滑な意思疎通が行われるようになった。有力な会議場所がないため、現在でも区間別に商店街の路地上で全体会議を行っている。

組合結成後の動き

その当時、政府は沈滞している在来市場を活性化するという趣旨のもとに、在来市場の施設現代化事業に必要な資金を支援するモデル事業を実施し始めた⁹⁾。組合結成の翌年の2004年1月には、トケビ市場には250mのアーケードが設置され、看板や通路が整備され、電光掲示板の設置などの施設の近代化事業が完成した。全体の費用は9億7千万ウォン¹⁰⁾で、その8割を地方政府が、残りの2割をトケビ市場の商人が負担した。

しかしながら、周辺の大形店への顧客の流出は施設の近代化によっても止められなかった。ハード設備の整備後、お客さんは興味本位で外見が大きく変貌したトケビ市場に訪問していたが、1、2か月もするとお客さんは以前のように大形店に行くようになってしまった。

こうした顧客の流出あるいは引き戻しの失敗により、トケビ市場の商人たちは話し合いの場をもつようになっていった。話し合いの内容は、顧客をどうしたらトケビ市場に呼び戻すことができるのか、ということで、具体的な行動としては競合する大形店に何度も足を運びその魅力の分析といったことを行った。

在来市場のほうがより安い商品売っているから、当然、顧客も自ずと在来市場を選んでくれるものと思っていました。ですが、現実にはお客さんは戻ってきてくれなかった。そこで、われわれも何か特別なイベントに積極的に取り組む必要があるのではないかと考え始めたのです。(尹ジョンスン氏、インタビューによる)

表 3-1. トケビ市場の変遷

年	出来事
1980 年代半ば	住宅街の路地に露天商が集まる
1996 年	流通市場の完全開放 大型ディスカунストア 4 店が半径 1.5km 以内に出店
2003 年	商人組合設立 ソウル市庁に設備面での環境改善の陳情
2004 年	施設現代化事業により 250m のアーケード設立 組合役員による商業者への改善案のヒアリング、特売実施の決定 共同でチラシを配布 ソウル市庁に報道資料提出、PR 一日当たりの平均来客数は 2000 人
2006 年	一日当たりの平均来客数は 5000 人超 (週末は 12000 人、売上は 2 倍)
2008 年 10 月	メディア露出が 350 回超

- ✓ 9) 在来市場の活性化を推進する主管官庁は中小企業庁および地方政府であった。中小企業庁および地方政府が行った在来市場の支援政策は大きく 2 つであった。一つはアーケードの設置、通路・看板・駐車場の整備等の施設現代化事業で、他の一つは商取引の現代化、販売促進のマーケティング技法の支援、広告・経営教育等の経営現代化である。従来の在来市場の活性化の支援は、主に施設現代化事業を中心に行われた(中小企業庁の主管部局：小商工人政策局市場商圏課)。したがって、在来市場の価格・サービスの競争力は他の小売業態に比較し極めて弱い状況で、そのために売上高の向上に結びつかなかった。そこで、従来のハードウェア的なアプローチではなく、ソフトウェア的なアプローチに転換することになった。

経営現代化を推進する主管部局は中小企業庁の市場経営振興院であり、2005 年 3 月に設立された。在来市場の経営現代化のために、市場経営振興院が推進した事業は 7 つであった(①商取引の現代化の促進、②共同事業の活性化、③販路促進と広告支援、④経営教育および専門家育成、⑤市場商人業種転換の支援、⑥空き店舗の活用促進、⑦大型店と在来市場の協力支援)。市場経営振興院は全国の在来市場を訪問し、問題点を発見した上で、新しい在来市場作りのための支援等、在来市場の売上高の増大のための多様な事業を推進している。

以上のように、中小企業庁および地方政府と市場経営振興院の間には上記のような役割の違いがあるため、施設現代化事業を完了した在来市場の多くは、市場経営振興院の支援のもと、商人(あきんど)教育、商品券発行、イベント等を共通的に行っている。なお、韓国の商業政策の変遷については、崔・柳(2006)に詳しく書かれている。

- ✓ 10) 当時のレートで日本円に換算すると約 9160 万円である。

3-3. トケビ市場の組織的活動

特売イベント

顧客を取り戻すために具体的に行われたイベントのひとつは特売のイベントである。特売イベントは施設の近代化事業が完了したその年のお盆にスタートした。それとは別に、年5~6回の定期セール、さらには3~4回の共同販売を実施することになっている。

特売イベントについて具体的に説明しておこう。特売イベントは、毎週3回（水、木、金曜日）、午後1時から6時の間に総100店舗のうちの50店舗がローテーションで実施している。

特売イベントを実施するに先立って、商人組合は市場内の4カ所にアルバイトの学生を配置し、時間帯別の流入人口を測定し、イベントの効果が最も高い時間帯を季節別に測定した。その結果、平均すると午後1時から特売を実施することがイベントを行うのに最も適したタイミングであるということが分かった。

特売の期間中は、特売を担当する店舗は1品目の特売を実施する。特売をする品目とその値段は、商人が業種別に集まる会議で決定した。たとえば、特売の時間帯はネギを扱うお店はどこのお店でも一束1000ウォンといった形で特売品目の販売ロットと価格を統制する。値段については、特売では、果物、野菜、鮮魚、精肉、乾物等の食品を中心に、仕入値あるいはそれ以下の値段で販売する。

特売する品目、販売ロット、値段は同業種別の商人の会議で決めるのだが、商人組合は産地との直取引や共同仕入れを各商人に勧めることによって仕入原価を低くするという努力も行っている。つまり、商人組合は、特売においては大量仕入れ大量販売という規模の経済性を実現するための手助けをしているのである。

共同販売

これとは別に共同販売というイベントも実施している。共同販売では、組合員から集めた資金で商品を仕入れし、市場の通路に陳列して販売する。共同販売の実際の流れを簡単に描写しておこう。特売がはじまるとそれぞれの店舗の商人たちは自分の店の前（つまり通路の真ん中）に移動式の販売台を設置し、セール商品を陳列する。特売時間中は、通路の真ん中に販売台を出した商人だけではなく、別の商人もその販売業務に当たることになっている。共同販売で得られた収益はセールスイベントやその広告に再び投入されることになっている。

こうした共同販売の目的は、「今日はどの店舗でどんな商品が安く販売されるのだろうか」といった顧客の好奇心を刺激することである。セール品はすべて正規商品で、良い品を廉価で販売することになっている。共同販売ともに効果が高かった施策は、お盆とお正月の期間中に10日以上行われる定期セールである。

こうしたイベントによって、トケビ市場はその主たる取扱品である生鮮3品については、近隣の大型店と比べて品質がよく価格が安いということを顧客に告知することに成功した。

3-4. 組織的活動の成功要因

成功要因

ではここで、特売イベントや共同販売といった組織的活動が成功した理由について考察しておくことにしよう。具体的にはマーケティング的側面、続いてそれを可能にした組織的側面を検討する。

マーケティング的側面

まず商業集積において販売される商品については、目利きのできる商人が選んだもので品質については信頼が置かれている。特売イベントによって産地と直に取引するようになったことも商品の品質を担保する上で重要な要素となっている。こうした商品は、近隣的大型店よりも安く消費者に感じてもらえるよう、様々な工夫がなされている。その工夫の一つが、良い品質の商品を近隣大型店よりも安価で販売する特売のイベントである。

特売イベントにおいては、トケビ市場は特有の陳列および売り方をしている。陳列として特徴的なのは、共同仕入れの商品を特売する際に商店街の真ん中の通路を陳列スペースとして最大限に活用している点である。通常、商店街の真ん中の通路に商品を置くことはないが、トケビ市場は陳列スペースとしての使用を可能にしている。売り方として特徴的なのは、共同仕入れによる通路での特売では、自分の店舗の前の陳列スペースの商品の販売業務は、業種に関係なく、その前の店の人が担当することになっていることである。

こうすることによってお客さんにとっては買いやすさを、商店街にとっては大量仕入れ・大量販売による規模の経済性の実現や販売オペレーションにおける効率性を実現することに成功している¹¹⁾。

こうした各種の特売イベントがトケビ市場の成功の要因と考えられるのだが、その成功を支えたもののひとつが有効なプロモーションである。具体的にはチラシとPRが特売イベントの成功に重要な影響を与えていると考えられる。

まずはチラシについてだが、2004年9月、トケビ市場の商人組合は特売の告知のためにそれぞれの店舗が共同特売の商品仕入れのための元金を出し合い地域住民に向けた広告チラシを7~8万部配布した。チラシは定期セールの20日前から準備する。具体的には、商人組合が割引品目を選定し、商品を撮影し、割引金額を確認した上で、実際のチラシの作成に入る。こうしたチラシはよる広告は韓国の伝統的な市場では初めての試みであった(写真③)。

11) なお、上述したとおり、共同仕入れによる特売は組合が集めたお金で実施する。特売での売上金は組合に納められるようになっており、納められた売上金は次回の特売や広告の原資として活用される。



写真 3-3. 特売チラシ

PRとしては、施設近代化事業の時にも支援を受けたソウル市からの支援も欠かせなかったという。チラシでの広告が伝統的市場では初めての試みであったことから、トケビ市場の商人組合は、報道資料を作成してソウル市に持ち込んでいる。ソウル市は持ち込まれた報道資料を新聞やテレビといったメディアに公開し、メディアはトケビ市場のことを広く宣伝した。それによってお客さんは10万人も来街することになり、最初のイベントにおいては早い段階で品切れになったという。2010年8月の段階で、トケビ市場のメディア露出回数は350回を数えるまでになっている。

組織的側面

続いて、上記の特売イベントの成功を可能にしたと考えられる組織的側面を検討しておこう。トケビ市場の特売イベントの成功は、ひとつは商人組合の組合長である尹ジョンスン氏の強力なリーダーシップに、もうひとつはトケビ市場の組合の組織的体制といった組織的側面に支えられている。

まずはリーダーシップについてである。市場で特売を始めようとした当初、商人組合が打ち出した特売に反対する声やそれを邪魔しようとする商人は少なくなかったという。だが、トケビ市場が誕生した20年前から商売を続けてきた尹組合長は、「責任は商人組合の執行部が取る」ということで特売の実行に踏み切った。尹組合長は当時のことを以下のように回顧している。

もちろん反対勢力はありました。だが、一店舗もこの市場からは退店しなかった。特売を実施するためにそれぞれの店舗に18万ウォン（当時のレートで換算すると約17000円※引用者注）を募りました。その時、「実施には賛同するが失敗したら誰が責任を取るのか」という声がありました。この声に対して私は「私が補填します」と言いました。それだけの自信がありました。（尹ジョンスン氏、インタビューによる）

現在では、尹組合長はトケビ市場にある約 100 店舗の家庭の状況などの事情も詳細に把握できるようになってきている。また、最近では顧客の家族関係までも把握できるようになってきているという。

もうひとつは組織的体制である。トケビ市場では、組合の下に同業種別の下部組織（10~13 店舗がひとつの班で、リーダーを決める）が存在する。この下部組織では、特売する品目の販売ロットや価格を決めたりするほかに、どうすればより商品が売れるようになるのか、といった話し合いが行われる。トケビ市場において、このような業種別の下部組織が作られ、組織的に活動することが徹底されている。尹組合長の考え方は以下のようなものである。

店舗ごとに仕入先は異なるが、コミュニケーションを通じて情報を共有し、隣人同士が繁盛すれば全体としての商売もよくなります。そのため、個々の商人は、「自分に利益が返ってくる」という思いで組合や商人組織の活動に積極的に参加すべきであると思います。

だが、こうした商業集積における組織的活動は、必ずしも仲間意識に基づくものではないという。少なくともキーパーソンである尹組合長の考え方は、トケビ市場を構成する商人たちは利益共同体であることを示唆するものである。たとえば次のような述懐からそのことは見て取ることができる。

商人たちは商売を中心に働いているのは間違いない。個人の商売を犠牲にして市場全体の活動をする場合は、市場全体の利益が自分の利益につながるという認識があると思う。もちろん、（仲間意識や）義理人情も存在すると思うが、商売が第一にあるのは確かです。（尹組合長、ヒアリングによる）

3-5. 商業集積における相乗効果（特売の相乗効果）

トケビ市場で取り組んでいる組織的活動の中心的存在である特売には、商業集積ならではの相乗効果がある。たとえば、精肉店が豚肉の三段バラや牛肉のカルビを安く売ると、八百屋さんの野菜が飛ぶように売れるようになる、といった相乗効果である。

実際、特売イベントを実施するようになってから一日当たりの来客数は、2004 年は 2000 人だったところが 2006 年には 5000 人と、2 倍以上に増加している。週末に限れば、来客数は 1 万 2000 人を超え、売上高は日頃の 2 倍となっている。

4. ディスカッション

4-1. 発見事実の整理

ではここで発見事実を整理しておこう。トケビ市場の成功は以下の段階を経つつ実現した。その段階とは、第1に、組合長の強力なリーダーシップによって最初は強引に組織的活動（＝商業集積全体としての特売）が推進されたこと、第2に、組織的活動が成功することによって商業者が活動に積極的に関わるようになったこと、第3に、組織的活動が徐々に商業集積内の店舗同士の相乗効果を生み出していったこと、第4に、そのような相乗効果によって売上を伸ばした商人たちが結束することによってますます活発に組織的に活動を行うようになったこと、である。したがって、トケビ市場のケーススタディから導き出された商業集積における組織的活動の成功要因は、上記のサイクルが回り続けていること、と考えることができる。ただし、このサイクルがうまく回るための前提条件として、上述した権利金の高騰というテナント商業者側のインセンティブが担保されている必要があるだろう。

4-2. インプリケーション

以上の発見のインプリケーションは、商業集積内での商業者間の相互作用を明らかにしている点である。商業集積内の商業者の関係は、最初は合意形成が簡単な仲間型組織からスタートし、徐々に合意形成が困難な所縁型組織に移行していく、というライフサイクルが存在することが石原（1993）によって指摘されている。

本研究で検討した事例では、合意形成がなされ組織的活動が行われたというよりは、リスクを負った上での組合長の強引ともいえる強力なリーダーシップによる活動の成功体験が組合員を組織的活動へと導いている¹¹⁾ことが明らかになった。

商業集積における合意形成は、石原（1991）によると、「同時型合意形成」「逐次型合意形成」「仲間型合意形成」という3つがあり得るが、組織的活動がこのような合意形成に基づいて行われる場合に加えて、本事例のように、合意形成が（ほとんど）なくても、一部の構成員が強引に進めた行動が成功し、それを組織メンバーが追認するという形で行われる場合もある。

ある商業者が成功してそこに人が集まるとその周辺に他の商業者も集まってくる。これは以前から指摘されていたことで、自然発生型の商店街の成り立ちそのものである。したがって、ここから得られる示唆は、商業集積における組織的活動にとって重要なのは、商業者間の合意（少人数間での合意も含む）に先行して存在する個人の行動だ、ということになるかもしれない。

この観点、商業集積内での商業者同士の品揃えの依存と競争に関する議論にも示唆を与える。商業集積内での品揃えの依存と競争という一種の商業者同士の戦略的互惠関係については、

11) ヒアリングによると組合長の尹氏は「損失はぼくが補填します」とまで言っている。

石原（2000）が理論的に提示して以降、その発生メカニズムを山下（2001）、畢（2002）、加藤（2003）、石原（2006）、小宮（2007）、小宮（2010）そして横山（2010）などが様々な観点から検討を進めてきた。本事例からは、まずは端緒となる（結果が出ていない段階での強力な）リーダーシップが重要で、続いて効果を発揮するための組織体制づくりが重要であると言えるだろう。

合意云々ではなくそれに先行する個人の行為に着目することは、商業集積内での依存と競争を健全に作用させるための仕掛けのバリエーションを検討することと同様、重要な観点かもしれない。この点は、実務的な示唆を提供するものである。

理論的インプリケーション以外の側面でも、韓国の商店街での組織的活動の成功要因の具体的内実を紹介した点は、今後の研究蓄積のための資料となる可能性があるという点で、学術的に価値があると思われる。東アジアは儒教思想がベースにあるため家族従業を中心とする中小商業者にはいろいろと共通点があるかもしれないという石井他（2007）の指摘以降、その国際比較研究の試みは徐々に進んでいるが（たとえば横山・柳（2011））、本研究は資料としてそうした研究に示唆を与える可能性がある。

4-3. 限界と今後の課題

とは言え、韓国での成功事例を無条件に日本の商業集積の活性化に適用することはできない。たとえば、商業集積の土地・店舗の所有・権利に関しては、日本と韓国とでは状況はまったく異なる。韓国の権利金という制度は商業者のインセンティブとなっており、そうした条件の違いは商業者の意識や行動の違いを生み出す。この点は、本研究のアプローチの限界である。こうした限界はあるものの、本研究の事例からは上述したようないくつかの理論的・実務的インプリケーションが得られたと思われる。

今後の課題としては、定性的な研究を積み重ねることによって様々な妥当性を高める努力をしていかなければならない。本稿での説明が本当にその因果の経路で理解できるのか、発見事項のどの部分がどの程度他の商業集積にあてはまるのか。こうした妥当性は、今後、研究を進めていく中で高めていく必要がある。

【謝辞】

本研究は科学研究費補助金（課題番号：20730289，研究代表者：加藤司，課題番号：24530523，研究代表者：柳到亨，および課題番号：211330104，研究代表者：横山斉理）の支援によって行われた研究の一部である。

参考文献

石原武政（1985）「中小小売店の組織化—その意義と形態—」『中小企業季報』（大阪経済大学中小企業経

- 営研究所), 第4号, 1-8頁。
- 石原武政(1991)「商店街の合意形成と行政支援」『中小企業季報』No.3, 10-17頁。
- 石原武政(1993)「流通における企業間組織と意思決定」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム4 企業と市場』, 有斐閣, 95-119頁。
- 石原武政(2000)『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 石原武政(2006)『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
- 石井淳蔵(1996)『商人家族と市場社会』有斐閣。
- 石井淳蔵・高室裕史・柳到亨・横山斉理(2007)「小売商業における家業継承概念の再検討—日韓比較研究を中心に—」, 『国民経済雑誌』, 第195巻第3号, 17-31頁。
- 加藤司(2003)「『所縁型』商店街組織のマネジメント」加藤司編著『流通理論の透視力』千倉書房, 155-171頁。
- 小宮一高(2007)「商業集積マネジメントにおける『仕掛けづくり』の考察—香川県の商店街を事例として—」『流通研究』, 第10巻第1・2号, 131-147頁。
- 小宮一高(2010)「商業集積の組織特性の再検討—商業集積マーケティング論の構築に向けて—」『流通研究』第12巻第4号, 31-44頁。
- 鈴木安昭(1977)「中小商業組織化の本質と現状」加藤誠一他編『組織問題と中小企業』, 同友館, 125-152頁。
- 田中道雄(1995)『商店街の経営—潮流・変革・展望—』中央経済社。
- 田村正紀(1981)『大型店問題』千倉書房。
- 田村正紀(1986)『日本型流通システム』千倉書房。
- 中小企業庁編(1984)『80年代の流通産業ビジョン』。
- 成生達彦(1994)『流通の経済理論』名古屋大学出版会。
- 畢滔滔(2002)「広域型商店街における大型店舗と中小小売商の共存共栄—「アメ横」—商店街の事例研究」『流通研究』, 第5巻第1号, 1-26頁。
- 松井辰之助(1958)「小売商業の組織化原理と方法—組織機能力の集团的綜合化による小売商業の社会的合理化方策—」中山篤太郎編『中小企業の合理化・組織化』, 有斐閣, 247-287頁。
- 丸山雅祥(1992)『日本市場の競争構造』創文社。
- 山下裕子(2001)「商業集積のダイナミズム—秋葉原から考える—」『一橋ビジネスレビュー』。
- 横山斉理(2010)「地域小売商業における大型店と中小店の創造的競争」『季刊マーケティング・ジャーナル』, 通巻116号, 55-70頁。
- 横山斉理・柳到亨(2011)「東アジアにおける商店経営者の家業意識に関する国際比較研究」『流通科学大学論集 流通・経営編』, 第24巻第1号, 1-20頁。

Organizational Marketing Activities in Korean Shopping Streets: A Case-Study Analysis

Dohyeong RYU, Narimasa YOKOYAMA

Abstract

This paper examines the effectiveness of marketing activities organized by small and medium-size retailers. The analysis is based on a case study of the impact of organized marketing activities in a famous shopping street in Seoul, South Korea. It is shown that the successful holding of bargain sales initiated by a union president provided an impetus for the subsequent participation of other commercial companies. This evidence suggests that the initial marketing efforts by a group of retailers have the potential to produce synergistic effects and provide incentives for wider organizational marketing activities.